



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DEMÉTRIUS ALARCÃO BERNARDES

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
O TRIBUNAL DA CIDADANIA E O FOCO NO CLIENTE/CIDADÃO:
ESTUDO DE CASO DO STJ**

Brasília
2010

DEMÉTRIUS ALARCÃO BERNARDES

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
O TRIBUNAL DA CIDADANIA E O FOCO NO CLIENTE/CIDADÃO:
ESTUDO DE CASO DO STJ

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e
Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília
2010

DEMÉTRIUS ALARCÃO BERNARDES

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
O TRIBUNAL DA CIDADANIA E O FOCO NO CLIENTE/CIDADÃO:
ESTUDO DE CASO DO STJ

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 25 de novembro de 2010.

Banca Examinadora

Prof.^a. Mestre Joana D'arc Bicalho Félix

Prof. Mestre José Eduardo Fernandes

Dedico este trabalho a minha esposa
Maruska, pelo amor, apoio incondicional,
dedicação e compreensão em todos os
momentos.
Aos meus filhos Victor Ricardo e Mateus
pelo amor, carinho e amizade que me
renovam todos os dias.
Aos meus pais e sogros pelo exemplo de
luta e vida honrada.

AGRADECIMENTO

Ao Prof. Dr. Gilson Ciarallo, profissional competente e humilde, cuja orientação, paciência e dedicação tornaram possível a realização deste trabalho. Aos demais professores e coordenador deste curso de pós-graduação que contribuíram com suas experiências para a construção de novo conhecimento.

Aos colegas de curso, em especial a Ana Carolina Leone, Marcus Georg, Patrícia Gonçalves e Solange Cabral, que sempre me apoiaram e incentivaram durante a difícil jornada.

Ao Superior Tribunal de Justiça que, numa postura de vanguarda, busca, de forma constante, capacitar seus servidores para bem e melhor cumprir com suas funções, colaborando para prestação de um serviço público de qualidade e acessível aos cidadãos.

“O Brasil precisa de um Judiciário eficiente e acessível a todos. Sem Justiça efetiva, não há Estado democrático de direito, nem civilização digna desse nome. Nosso desafio é, cada vez mais, lutar pela melhoria dos serviços Jurisdicionais da Nação. Fazendo Isso, estaremos contribuindo, de maneira significativa, para a redução das desigualdades sociais, o fortalecimento das Instituições e o triunfo do bem comum.”

Ministro Paulo Costa Leite

RESUMO

O presente estudo de caso tem por objetivo identificar qual o modelo de gestão pública utilizado pelo Superior Tribunal de Justiça e quais ações o tem implementado com foco no cliente/cidadão, seus mecanismos de avaliação e controle dessas ações e de que forma é feita a comunicação desses resultados para a sociedade. O estudo desenvolve-se partindo da contextualização das diferentes formas de administração pública e suas influências no modelo de administração pública no Brasil; a administração pública focada no cliente/cidadão tendo a qualidade de produtos e serviços públicos como sua satisfação; e a trajetória do STJ como Tribunal da Cidadania. Essa correlação é realizada a partir de subsídios de referenciais teóricos que abordam a definição dos modelos de administração pública, no Brasil, gerencial e focada no cliente/cidadão. A apreciação do modelo de gerenciamento público do STJ, com base nos textos que abordam as definições de administração pública e demais referenciais teóricos, bem como a análise dos resultados apresentados no Relatório de Gestão 2010, tendo o *Balanced Scorecard* como sistema Gerencial, permitiu concluir que os serviços que são prestados pelo Tribunal, focados no cliente/cidadão, são realizados com excelência e amplamente divulgados para seu público interno e externo, por meio de uma vasta rede de comunicação, formada por internet, intranet, canal de tv, rádio, revistas e outros meios de exposição. Identificou-se também diversos programas e projetos institucionais com foco no cliente/cidadão que podem ser objeto de estudos futuros, com vista a verificar o impacto de seus resultados à sociedade.

Palavras-chave: Administração Pública Gerencial. Tribunal da Cidadania. Foco no Cliente/Cidadão.

ABSTRACT

This case study aims to identify the public management model used by the Superior Court of Justice and what actions have implemented focused on customer and citizen, its evaluation mechanisms and control of these actions and how communication is done these results to society. The study is developed based on the context of different forms of public administration and its influence on the model of public administration in Brazil, the government focused on customer / citizen having the quality of products and services such as public satisfaction, and the trajectory of the STJ as Court of Citizenship. This correlation is done with grants from theoretical frameworks that address the definition of public administration models in Brazil, focused on management and customer / citizen. The assessment of public management model of STJ based on essays about the definitions of public administration and other theoretical frameworks, as well as the results presented in the Management Report 2010, and the Balanced Scorecard as a Management System, found that services that are provided by the Court, focused on customer / citizen, are performed with excellence and circulated widely for its internal and external, through an extensive communication network, consisting of Internet, intranet, TV channel, radio, magazines and other means of exposure. Was also identified various programs and institutional projects with a focus on customer / citizen who may be the subject of future studies in order to ascertain the impact of its results to society.

Keywords: Public Administration Management. Court of Citizenship. Focus on Customer / Citizen.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	11
1.1 Modelos de administração pública	11
1.1.1 <i>Administração pública patrimonialista</i>	11
1.1.2 <i>Administração pública burocrática</i>	13
1.1.3 <i>Administração pública gerencial</i>	17
2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FOCADA NO CLIENTE/CIDADÃO	23
2.1 A Abordagem de uma gestão com foco no cliente/cidadão	23
2.2 Qualidade como satisfação do cliente/cidadão	29
3 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – UMA TRAJETÓRIA CIDADÃ	32
3.1 O Superior Tribunal de Justiça e o foco no cliente/cidadão	34
3.2 Resultados das ações com foco no cliente/cidadão	37
3.2.1 <i>Relacionamento com o cliente/cidadão</i>	37
3.2.2 <i>Eficiência operacional</i>	40
3.2.3 <i>Infraestrutura e tecnologia</i>	41
3.2.4 <i>Atuação institucional</i>	42
3.2.5 <i>Alinhamento e integração</i>	43
3.2.6 <i>Gestão de pessoas</i>	44
3.2.7 <i>Responsabilidade socioambiental</i>	45
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	52

INTRODUÇÃO

No Brasil, a administração pública vivenciou três modelos, que representaram formas e tentativa de modernizar e estruturar a máquina do Estado, com forte influência das reformas de Estado de outros países.

O primeiro modelo, patrimonialista, próprio das monarquias, onde uma pequena elite dominava amplamente o país, e derivavam seu poder e renda do próprio Estado. O Segundo, burocrático, inspirado no modelo descrito por Max Weber, tinha uma abordagem de dominação racional-legal, que buscava moldar o comportamento esperado pelo administrador público, pautado por regulamentos, tendo como elementos principais de sua caracterização burocrática a legalidade, formalidade, hierarquia, rotinas, meritocracia, dentre outros princípios básicos. O terceiro, gerencial, iniciado em 1995, foi o primeiro a pensar o setor público do país em um contexto democrático, com ênfase no atendimento dos seus cidadãos, e com a consideração de que as instituições públicas devem ser eficientes e eficazes e o debate do Estado com a sociedade deve ser incrementado. (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Segundo Bresser-Pereira (1998, p. 111) no modelo gerencial, surge a implantação da noção de serviço público orientado para o cidadão, a qual pode ser considerada uma quebra do paradigma de prestação de serviços até então presentes no setor público brasileiro. Esse novo modelo trouxe para os administradores públicos a necessidade de conhecer os anseios dos cidadãos e melhor gerenciar suas ações, por meio de otimização de recursos e melhoria da sua capacidade de inovação, buscando não só eficácia e eficiência, mas também efetividade em seus resultados.

Essa nova perspectiva, gerada pela administração pública gerencial, motivou o presente estudo de caso, sobre o qual disserta este trabalho, que se propõe a identificar: Quais ações o STJ tem implementado com foco no cliente/cidadão, seguindo o modelo de Administração Pública Gerencial? Quais os mecanismos de avaliação e controle dessas ações? Como se dá a comunicação desses resultados para a sociedade?

Para alcançar esses objetivos, foram analisadas as influências sofridas pela administração pública do Brasil. Os modelos e a evolução da administração

pública e quais seus reflexos no Brasil, bem como a trajetória do Superior Tribunal de Justiça como Tribunal da Cidadania.

Após análises desse histórico e o estudo de caso pretendido, esperamos demonstrar o modelo de gestão pública utilizado pelo STJ, suas ações e os resultados alcançados com foco no cliente/cidadão, bem como suas formas de divulgação.

O presente trabalho foi estruturado em 3 capítulos.

No primeiro, apresentamos a administração pública no Brasil e os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. O segundo capítulo mostra uma abordagem da administração pública focada no cliente/cidadão, a qualidade como satisfação desse cliente/cidadão. No terceiro e último, apresentamos o Superior Tribunal de Justiça como instituição, o seu foco no cliente/cidadão e os resultados das ações para esse cliente/cidadão.

1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A administração pública no Brasil sofreu as influências das formas de Estado de outros países. Isso decorreu em grande parte do processo de abertura dos mercados que aconteceu a partir da década de 70, tendo seu auge nos anos 90 e seguintes, no período inicial da globalização, que fez com que os diversos países tivessem conhecimento de ações de outros que aderiram ao processo de abertura, demonstrando aos países periféricos os regimes considerados eficientes em nações desenvolvidas.

No Brasil, esse processo foi mais intenso a partir dos anos 90, com a mudança nas exigências das barreiras alfandegárias, que trouxeram inúmeras descobertas para o país, não só em tecnologia, mas também com novas perspectivas na condução do serviço público. Outro fator relevante no processo de mudança dos modelos de gestão pública foi o esgotamento do modelo intervencionista do estado em todo o mundo, não só pela incapacidade de atender às demandas da sociedade, mas também pelo custo elevado para a manutenção daquele modelo existente.

Para melhor compreensão do atual estágio da administração pública, devem-se conhecer, inicialmente, os modelos de administração pública e sua evolução.

1.1 Modelos de administração pública

Segundo Bresser-Pereira (2001, p.02-03), há três formas de administrar o Estado: a administração pública patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial.

1.1.1 *Administração pública patrimonialista*

A administração patrimonialista era o modelo de administração própria das monarquias absolutas, em que o patrimônio do rei se confundia com o patrimônio público. Essa falta de distinção do patrimônio público do privado

demonstrava a incapacidade ou relutância do monarca em distinguir o patrimônio público e seus bens privados. O Estado era considerado propriedade do rei. O Tesouro Real seria o tesouro público, numa clara confusão de público e privado.

O Brasil do início do século XX era um estado Oligárquico e Patrimonial, dominado por uma pequena elite de senhores de terra e de políticos patrimonialistas que dominavam o país.

O poder do Estado estava centralizado em um pequeno grupo aristocrático-burocrático de juristas letrados e militares, que provinham seu poder e sua renda do próprio Estado.

Faoro (1957/75 *apud* BRESSER-PEREIRA 2001, p. 4) afirmou que no Brasil desta época reproduziu-se o sistema de Portugal do Século XIV, ou seja, um estado aristocrático, formado por uma nobreza decadente, onde era fundamental a idéia de garantir empregos para a classe média pobre ligada por laços de família ou de agregação aos proprietários rurais.

Formava-se então, uma elite dirigente patrimonialista que vivia de rendas do Estado ao invés de rendas da terra. Este período vai do império aos primeiros anos de república. A característica marcante deste período foi a absoluta maioria dos ministros, conselheiros, presidentes de províncias e deputados ser formada em direito e a não preocupação com a eficiência da máquina estatal.

Segundo Bresser-Pereira (2001, p. 5), esta análise caracterizou bem o Brasil do período imperial e ainda foi elucidativo para o período da Primeira República. O papel dominante no Império de um estamento burocrático muito semelhante àquele que dominava Portugal, de origem aristocrática, ligado aqui por laços de família ao patriciado rural, evidenciava-se muito claro. Enquanto os senhores de terra e os grandes comerciantes e traficantes de escravos se ocupavam da economia, este estamento dominava com relativa autonomia o Estado e política, havendo, embrionariamente, uma nova classe média, uma classe burocrática, mas ainda tratando-se de um estamento de políticos e burocratas patrimonialistas, que se apropriavam do excedente econômico no seio do próprio Estado, e não diretamente através da atividade econômica.

Para Bresser-Pereira (2001, p. 7), pode-se imaginar que as definições dos critérios administrativos não atendiam a nenhum caráter de impessoalidade, muito menos havia preocupação com a eficiência do aparelho estatal. A classe média era

formada de profissionais liberais, predominantemente de bacharéis e que tinham como vocação o funcionalismo público.

Quando o estamento de caráter aristocrático começou a ser infiltrado por elementos de origem social, mais baixas, no caso vertente do Estado Brasileiro, pelos militares do Exército, era a administração pública burocrática que estava surgindo, emergindo o autoritarismo burocrático-capitalista através principalmente dos militares.

Essa forma de administração tendeu a se tornar arcaica e insustentável frente à evolução progressiva do capitalismo industrial. Houve a necessidade de se buscar a constituição de outra forma de administração pública que partisse de uma separação entre o espaço público e o privado e o domínio do político e do técnico.

1.1.2 *Administração pública burocrática*

Para Claudia Constin (2010, p. 31-32) a abordagem da administração burocrática surgiu associada ao tipo ideal de dominação racional-legal de Max Weber¹. Buscou-se formar o comportamento esperado pelo administrador ou servidor público no formato de regulamentos exaustivos, que enfatize a impessoalidade, inicialmente na forma de ingresso ao serviço público, e subsequentemente na progressão na carreira, tornando o conhecimento das regras um recurso de poder. Ainda segundo Claudia Constin, esse modelo de Weber inspira até hoje a Administração Pública em diversos países, com base em princípios básicos da Administração Burocrática tais como:

1. Legalidade de normas e regulamentos.
2. Formalidade das comunicações.
3. Racionalização e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade.
5. Hierarquia.
6. Procedimentos e rotinas.

¹ Max Weber - É considerado um dos fundadores da Sociologia e Administração Pública. Weber foi o primeiro teórico dessa abordagem burocrática clássica, que em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência

7. Competência técnica.
8. Administração especializada.
9. Profissionalização funcional.
10. Previsibilidade de funcionamento.

Vejamos, separadamente, cada uma dessas características da administração burocrática:

1. Legalidade de normas e regulamentos - A burocracia é regida por normas e formalismo de suas atividades, com procedimentos codificados em regras para evitar imprevisibilidade, garantindo a segurança jurídica necessária em suas decisões;
2. Formalidade das comunicações - A burocracia é legitimada por comunicação escrita, devendo os atos e ações administrativas serem formuladas e registradas por escrito, produzindo o caráter formal da burocracia, com comprovação documental adequada;
3. Racionalização e divisão do trabalho - A burocracia procura uma sistematização na divisão do trabalho, devendo atender a uma adequada racionalidade dos objetivos a serem atingidos, visando eficiência nas organizações, estabelecendo atribuições para cada envolvido, criando os meios e condições necessárias para o desenvolvimento de suas atividades;
4. Impessoalidade – Na burocracia, interessa o cargo e a norma, devendo a divisão de atividade ser feita de forma impessoal. Visa essa impessoalidade, o desenvolvimento de carreiras bem estruturadas, em que a melhora e crescimento do funcionário possa ser prevista em bases objetivas, próprias desta forma de administração;

5. Hierarquia – A burocracia é uma organização que busca estabelecer os cargos seguindo princípios da hierarquia. Ela é caracterizada por conter uma linha de comando e decisões longa e bem determinada, em que essas decisões devem obedecer a uma coerência de hierarquia administrativa, prescrita em regulamentos expressos e bem estruturados, com reduzida autonomia do administrador;
6. Procedimentos e rotinas – A burocracia, com base em regras bem definidas, não permite ao ocupante de um cargo ou função pública fazer o que quiser, devendo o mesmo estar submetido às regras e normas de conduta. As atividades inerentes a cada cargo são desempenhadas seguindo-se padrões claramente estabelecidos, que buscam evitar a imprevisibilidade e possibilitam a introdução de ações corretivas tempestivamente, por meio de monitoramento constante, principalmente dos procedimentos adotados pelos componentes da administração, no cotidiano de suas atividades;
7. Competência técnica – Na burocracia, a escolha das pessoas para ocupação de cargos ou funções é baseada no mérito e na competência técnica de cada um e não em preferências pessoais. Todos os procedimentos administrativos de admissão, transferência e promoção dos ocupantes de cargos ou funções públicas, deverão ser baseados em critérios pré-estabelecidos, válidos para toda a organização, de avaliação e classificação, e não em critérios particulares e arbitrários;
8. Administração especializada – A burocracia baseava-se na separação entre a propriedade e a administração. Os administradores da burocracia não são seus donos ou proprietários. O funcionário não pode negociar, vender, comprar ou herdar sua posição ou seu cargo público, e sua posição e seu cargo não podem ser apropriados e integrados ao seu patrimônio particular;

9. Profissionalização funcional – Na burocracia seus participantes serão distinguidos por sua profissionalização e capacidade, e será um funcionário especialista e assalariado, ocupante de cargo por nomeação hierárquica superior, cuja relação de trabalho é por tempo indeterminado, podendo seguir carreira dentro da organização, mas não possuirá as propriedades dos meios de produção e administração, sendo leal ao cargo e identificar-se com a empresa.
10. Previsibilidade de funcionamento – Na burocracia um dos resultados desejados é a previsibilidade do comportamento de seus membros. No modelo da administração burocrática de Weber parte-se da pressuposição de que o comportamento dos componentes da organização é perfeitamente previsível, devendo todos os funcionários comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização, buscando atingir a máxima eficiência possível.

Enquanto o Estado desempenhava um papel restrito pouco mais que a proteção de contratos e patrimônio público, segurança interna e externa da população e arbitragem dos conflitos e anseios oriundos de uma pequena parcela da sociedade, esse modelo de administração pública pareceu ser suficiente, mas que contava, ainda, com alguns resquícios do modelo anterior, patrimonialista.

Nessa fase, Bresser-Pereira (2001, p. 9) descreve o Estado autoritário e Burocrático, caracterizado no Brasil pelos períodos ditatoriais, e tem maior significação durante os quinze anos do governo de Getúlio Vargas. Nesta época há um forte poder da união sobre os Estados e grande impulso no processo de industrialização. Duas novas classes surgem: a burguesia industrial, originária da burguesia mercantil, e a nova classe média tecnoburocrática. O Estado é autoritário, com a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica de Weber, em uma sociedade de capitalismo dominante.

A nova classe média é formada de administradores de nível médio e de profissionais liberais de todos os tipos. Surgem grandes organizações empresariais públicas e privadas, advindas de uma burocracia moderna, voltada para a produção.

No serviço público, a partir de 1938, acontecem grandes transformações: criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, ingresso no

serviço público por meio de concurso, critérios gerais e uniformes de classificação de cargos, organização dos serviços de pessoal, padronização das compras do Estado, racionalização geral de métodos, entre outros.

A reforma procurou substituir a administração pública burocrática por uma administração para o desenvolvimento do país. Nesta fase, distinguiram-se as autarquias e fundações e também as empresas estatais dando uma autonomia de gestão muito maior do que possuíam anteriormente.

A ampliação e complexidade das novas tarefas atribuídas ao poder público no Estado Social, surgidas pela constante pressão social, como a prestação de diversos serviços públicos na área de educação e saúde, vigilância sanitária, proteção ao meio ambiente, a necessidade de implementação de diferentes políticas sociais voltadas ao combate às desigualdades, tornou-se indispensável à busca da eficiência do setor público, onde deveriam ser levados em consideração seus custos, buscando uma administração menos hierárquica e mais flexível e, sobretudo, buscando melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

1.1.3 *Administração pública gerencial*

Na busca de encontrar instrumentos para fazer frente à crise fiscal do Estado, a administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços sob a responsabilidade do Estado; como instrumento de proteção ao patrimônio público; e para amenizar a insatisfação existente contra a administração pública burocrática. A adoção da administração pública gerencial começou na Grã-Bretanha (THATCHER, 1979) e em seguida nos EUA (REAGAN, 1980).

Segundo Claudia Constin (2010, p. 33), com essa nova tendência, de buscar melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, surge no Brasil o que Bresser-Pereira (2006) chamou de administração gerencial, também chamada de Nova Gestão Pública. Esse modelo vem como reformas de segunda geração, por incluir não apenas medidas de contenção fiscal, mas, sobretudo, o fortalecimento do gerenciamento público, de instituições de controle e imputação de resultados e estruturas mais flexíveis em que permite ao cidadão perceber-se e ter voz, como usuário de serviços públicos e contribuinte.

Deve-se ressaltar que o modelo gerencial consiste na administração voltada para resultados que atendam as demandas e os anseios do cliente/cidadão.

Nesse aspecto, a administração pública gerencial busca aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos ou agências do Estado através da descentralização, fortalecendo a capacidade do Estado em promover o desenvolvimento econômico e social por meio de garantias dos contratos, assegurando o caráter democrático da administração pública como um serviço norteado para o cliente/cidadão e a responsabilização do servidor público pelos seus resultados.

Em casos como no Brasil, em que a administração burocrática convivia com a administração patrimonialista, embates entre correntes preocupadas com a possibilidade de que uma menor rigidez fosse uma porta aberta para o clientelismo e correntes mais apressadas em modernizar a máquina, justificavam a implantação de uma administração gerencial, cujas características mais relevantes podem ser depreendidas dessa evolução, conforme avaliação de Claudia Constin (2010, p. 34-36):

- Maior autonomia gerencial do administrador público;
- Avaliação (e divulgação) de efeitos/produtos e resultados torna-se chave para identificar políticas e serviços públicos efetivos;
- Estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários;
- Utilização de contratos para que os resultados sejam alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização;
- Incentivo ao desempenho superior, inclusive financeiro;
- Criação de novas figuras institucionais para realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, como PPP (parcerias público-privadas) e Organizações Sociais e Oscips (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem estabelecer parcerias com o poder público.

Reforça, ainda, Claudia Constin (2010, p. 35), ser interessante observar que, a despeito de entusiasmos ou exageros iniciais, a reforma da gestão pública,

na maioria dos países, teve uma lógica de preservação de traços importantes da administração burocrática, tais como:

- Carreiras estruturadas e com exigência de concursos públicos para atividades de policiamento, fiscalização, regulação e coordenação de políticas públicas;
- Exigência de procedimentos estruturados, incluindo licitações e tomadas formais de preços para compras governamentais e contratação de obras e serviços;
- Procedimentos previstos em leis e regulamentos para elaboração, movimentação e arquivamento de documentos oficiais;
- Mecanismos de proteção do servidor público contra perseguições políticas;
- Estruturas de controle interno e externo (que continuam a verificar inclusive adequação a procedimentos estabelecidos), mesmo na presença de uma sociedade vigilante e de contratação de empresas de auditoria.

Torna-se necessário estruturar a Administração Pública com maior atenção e cuidado para que a maior flexibilidade à sociedade civil não se faça em prejuízo de interesses públicos de longo prazo, como a preservação da memória, a defesa das políticas de Estado contra interesses imediatos de governantes de plantão, a lisura e controles firmes nos investimentos e programas públicos e maior rigor na contratação de servidores que permanecerão na máquina pública desempenhando atividades de Estado.

A melhor forma de garantir uma estruturação da Administração Pública que se modernize sem perder continuidade, assegurar políticas de longo prazo e as proteções necessárias a funcionários que possam contrariar interesse de governo em nome de interesses de Estado e compreender as diferentes áreas e setores de atuação do Estado e estabelecer uma forma de organização das tarefas compatível com a natureza dessas funções.

Essa necessidade de rediscutir o papel e as reformas de funcionamento do Estado com vistas ao atendimento dos requerimentos atuais é que vem motivando o debate acerca das reformas no cenário internacional. Os desafios de

implementar programas voltados para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços parecem ser a tendência dominante, ganhando a denominação genérica de gerencialismo na administração pública.

Caio Márcio Marini Ferreira (1996, p. 19) demonstrou que O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995 representava na verdade, um esforço de sistematização da estratégia de enfrentamento dos principais problemas da administração pública brasileira, num contexto que foi determinado, por um lado, pela presença de uma forte cultura burocrática e, por outro, pela existência de práticas ainda patrimonialistas.

Em síntese, essa reforma do aparelho do estado visou criar condições para superação desses problemas, assegurando-se ganhos de eficiência no aparelho do Estado e aumento na qualidade dos serviços prestados à sociedade, implantando o modelo de administração pública gerencial, baseado na adoção dos seguintes princípios:

- Focalização da ação do Estado no cidadão, o que significa o resgate da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania, onde qualquer esforço de reforma deve ter como objetivo principal a melhoria na qualidade da prestação dos serviços público e a possibilidade de aprendizado social de cidadania;
- Reorientação dos mecanismos de controle para resultados, evoluindo da lógica baseada tão somente em legalidade e cumprimento de ritos, para o alcance de objetivos;
- Flexibilidade administrativa que sirvam de instrumentos que permitam a instituições e pessoas alcançarem seus objetivos, sendo uma outorga necessária para o alcance dos resultados pretendidos, com a delimitação do campo de atuação da máquina pública, conforme a natureza da atividade exercida;
- Controle social exercido por mecanismo de prestação de contas e avaliação de desempenho próximos da ação, na perspectiva de quem usa ou se beneficia da prestação dos serviços públicos;
- Valorização do servidor, que representa na verdade, a âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa,

criando condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Nesse sentido, valorizar o servidor quer dizer estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho. Mais do que isso, é preciso que o servidor tenha consciência do seu papel social e profissional, devendo fornecer aos cidadãos uma prestação de serviços com eficácia, eficiência e efetividade, na busca de atender seus anseios e necessidades.

Não se trata da utilização pura e simplesmente de princípios da administração pública para esse novo modelo de gestão gerencial, nem tão pouco de abandonar os conceitos da burocracia clássica por completo. A grande relevância desse movimento é fazer as apropriações e adequações necessárias para dotar a administração pública de um modelo que efetivamente crie as condições para cumprir com suas finalidades.

A administração pública gerencial teve como inspiração a administração de empresas, mas sem ser confundida com esta última. Nas empresas, a receita é oriunda dos pagamentos que os clientes praticam livremente na aquisição de produtos e serviços. No caso do Estado, as receitas advêm de impostos, contribuições obrigatórias, sem compensação direta. Enquanto o mercado comercial controla a administração das empresas, a sociedade – por meios de seus representantes eleitos – controla a administração pública. Enquanto as empresas estão voltadas para o lucro privado e interesses dos acionistas, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Em muitos princípios, a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública costumeira existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, contudo, está no entendimento do sentido do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é constantemente identificado com a afirmação do poder do Estado. Ao atuarem sob este princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria burocracia, identificada com o poder do Estado.

Bresser-Pereira (2006, p. 29) prega que a administração pública gerencial deve partir do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos. Estes podem ter sido necessários quando predominavam os valores patrimonialistas, mas não o são agora, quando se rejeita universalmente para que se confundam com o patrimônio público e privado.

Para ele, a administração gerencial; a descentralização; a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público; o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato, além de serem modos muito mais eficientes de gerir o Estado, são recursos bem mais efetivos na luta contra as modalidades de apropriação do Estado.

Assevera-se, portanto, a necessidade da mudança de paradigmas na sociedade, em especial no serviço público, que não precisa ser auto-referente e, sim, ser orientado para serviço ao cidadão, serviço esse que obrigatoriamente deve ser prestado com eficácia, eficiência e efetividade, mesmo por que, neste caso, o serviço é público e deve ser prestado para o cidadão.

Nota-se que essa realidade não tem mais volta, pois as necessidades dos cidadãos aumentam e se renovam a cada dia, e é essa pressão constante que servirá de instrumento de cobrança por resultados pelo Estado, sempre pautados na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dentre outros princípios, mas orientados com foco no atendimento ao cliente/cidadão.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FOCADA NO CLIENTE/CIDADÃO

A administração com foco voltado para o cidadão é um dos principais pilares da administração pública gerencial. A partir dos anos 80 teve início, em países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), em especial no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos, a reforma administrativa gerencial, amparada nos princípios da nova gestão. Na década de 90, essa reforma se estendeu aos Estados Unidos e ao Brasil, constituindo-se um quadro teórico e um conjunto de instrumentos de gestão que, dentro da conjuntura democrática, buscou-se modernizar o Estado voltando-o para o atendimento das necessidades dos cidadãos/clientes de forma mais eficiente.

2.1 A abordagem de uma gestão com foco no cliente/cidadão

Em 1987 a OCDE publicou o documento *Administration as Service, the Public as Client* (Administração como serviço, público como cliente), que trouxe alguns princípios gerais dessa nova administração. De acordo com esse documento, os clientes deveriam saber como a administração funciona, é controlada e quem são seus responsáveis. Além disso, a administração deveria propiciar a participação dos clientes, satisfazer suas necessidades e ser acessível ao público.

Entretanto, foi somente durante a década de 90 que a administração com foco no cidadão se desenvolveu mais acentuadamente, espalhando-se para outros países como o Brasil e os Estados Unidos. Em setembro de 1993, o presidente dos Estados Unidos, George W. Bush, por meio de uma Ordem Executiva 12862, estabeleceu as bases para a adoção, pelo governo federal, de uma administração focada no cliente, estabelecendo que as agências adotassem várias medidas como, por exemplo, a possibilidade de escolha aos clientes, em termos de fontes de serviço, definir padrões de serviços e medir os resultados, desenvolverem sistemas de informação, serviços e reclamações e a promoção de meios de endereçar suas reclamações. (CAVALCANTI; OTERO, 1997, p. 16-19).

Sua idéia central não era diminuir o Estado a qualquer preço, mas torná-lo mais eficiente e orientado para o cidadão-cliente. As reformas em curso pelo

governo americano, bem como em outros países da OCDE, com o enfoque voltado para os clientes, teve inspiração na perspectiva da administração empresarial.

O foco no cidadão na administração pública, assim como o modelo gerencial, teve inicialmente grande influência de uma mentalidade do mercado, passando a adotar técnicas e processos da administração de empresas. Essa abordagem teve um impacto tão grande nas organizações públicas, que geralmente o primeiro passo desse processo de atendimento era identificar quem é o cliente, usuário da prestação dos serviços públicos.

Para muitos autores, é fundamental para a reforma gerencial que os cidadãos sejam vistos como clientes. Assim, a importação do termo cliente da administração de empresas compõe um avanço para a cidadania.

Para Bresser-Pereira (1998, p. 122) a visão do cidadão como um cliente significa apenas dedicar-lhe a atenção e o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, voltada para seu próprio poder.

Assim, a orientação para o cliente constitui atender às suas necessidades e respeitá-lo, sem excluí-lo do seu direito de participar nas tomadas de decisão de políticas públicas. Dentro dessa expectativa, as organizações públicas modificam seu comportamento quando direcionam seus esforços para seus clientes. Elas se tornam mais eficientes e preocupadas com a qualidade dos serviços a serem entregues ao público, ao ponto de não somente satisfazer às expectativas dos clientes como também buscar superá-las.

Na administração pública burocrática tradicional, partes dos clientes dispunham de poucas alternativas dos serviços oferecidos pelo governo, o que, em alguns casos, fez com que os gestores os ignorassem. Essa era uma razão para que a administração pública adotasse práticas administrativas das empresas privadas bem-sucedidas.

Contudo, nos últimos anos, é cada vez mais utilizado o conceito de administração com foco no cidadão decorrente da percepção crescente de que, no setor público, o critério de eficiência está submisso ao critério democrático.

Assim, ao mesmo tempo em que é preciso construir uma administração pública eficiente, é necessário preservar prioritariamente os valores democráticos.

Entretanto, a introdução de práticas e conceitos organizacionais do setor privado não deve exceder o objetivo maior do Estado que é o interesse público. A especificidade original do setor público está no seu caráter eminentemente político.

Dessa forma, enquanto o setor privado é regido pelo mercado e o lucro, a administração pública não pode ser compreendida fora dos princípios do poder e da legitimidade.

Assegura Bresser-Pereira (1998, p. 118) que isso faz com que a cidadania assuma uma importância infinitamente maior no setor público, onde o cidadão-cliente é um cidadão-cidadão, um cidadão pleno, que é o objeto dos serviços públicos e também seu sujeito, na medida em que se torna partícipe na formação das políticas públicas e na avaliação dos resultados.

Por outro lado, as críticas feitas ao conceito de cidadão como cliente e de governo orientado pelo cliente são inúmeras. Hirschmann (1999 *apud* COUTINHO, 2000) dividiu essas críticas em três categorias. Duas delas são bastante pertinentes ao desenvolvimento conceitual da administração pública com foco no cidadão. O primeiro forte motivo para a rejeição da idéia dos cidadãos transformados em clientes é porque ela marginaliza a cidadania, distanciando o público do governo. Isso ocorre quando ao tratar o cidadão como cliente, o governo deixa de ser parte de uma entidade maior que é o público, ou seja, a administração abandona a noção de “nós” e adota a noção de “eles”, transformando os cidadãos de proprietários da coisa pública em clientes do governo. Além disso, o foco no cliente torna a satisfação individual mais importante do que o sentido de comunidade, o que transforma o governo em uma espécie de instrumento de consumo.

Coutinho (2000, p. 44) demonstra que outro problema apontado pelos críticos à idéia dos cidadãos como clientes é que ela simplifica demasiadamente a realidade multifacetada das relações entre a sociedade e o governo. Os incentivos dos servidores públicos em responder às demandas do “cliente” são muito diferentes dos incentivos encontrados no setor privado. Enquanto o agente no setor privado é motivado pelos negócios, os incentivos encontrados na burocracia são diversificados e variam bastante. Por sua vez, o governo e suas agências têm múltiplos “clientes”, com múltiplos níveis de interesse, que estão em constante mudança. Os supostos clientes da administração pública não somente têm diversas opiniões e competem por demandas, como eles também jogam papéis diferentes no relacionamento com o governo.

Por conseqüência, os clientes podem dirigir o governo em diferentes, e, em muitas vezes, opostas direções para servir aos seus interesses. Isso demonstra

haver um número de fatores que problematizam as relações da administração pública com os clientes.

A despeito de todas essas críticas, autores importantes ainda trabalham com a idéia de cidadão como cliente. Osborne e Plastrik (1997 *apud* COUTINHO, 2000) salientam que as organizações públicas, particularmente o governo americano, freqüentemente, fazem uma grande confusão com o conceito de cliente, o que suscita a maioria dos problemas a esse respeito. Nesse aspecto, às vezes o cliente é visto como o público em sentido mais amplo. Segundo os autores, isso é verdade quando o produto ou o serviço prestado é um bem público, como as políticas de proteção ambiental e de defesa.

Por outro lado, para os autores quando o bem é privado como, por exemplo, os programas de recreação, o cliente é o indivíduo, a família ou um determinado grupo. Porém, muitos serviços públicos, talvez a maior parte deles, combinam ambos os aspectos, públicos e privados, como acontece com as políticas de educação e saúde. Outra fonte de confusão esta na diferença entre as organizações que servem membros do público e aquelas que servem outras organizações públicas.

Observa-se, que na visão de Osborne e Plastrik (1997 *apud* COUTINHO, 2000), existem quatro definições que precisam ficar bastante claras na administração com foco no cliente. Observa-se que os autores fogem da concepção generalista de cliente, definida de forma imprecisa por Clinton e Gore (1995 *apud* COUTINHO, 2000), como todas as pessoas que usam algo que é produzido pela administração pública, ou melhor, as entidades ou indivíduos que são diretamente servidos por um determinado departamento ou agência do governo.

Na visão de Osborne e Plastrik (1997 *apud* COUTINHO, 2000) o problema com essa definição é que ela deixa entender que as pessoas sujeitas às leis e regulamentos são clientes das organizações públicas. Nesse sentido, os criminosos seriam os clientes da polícia, assim como os motoristas seriam os clientes das patrulhas rodoviárias, o que não é verdade.

Ressaltam, ainda, Osborne e Plastrik (1997 *apud*, COUTINHO, 2000), em sua análise que, para o governo, os cidadãos são mais importantes do que os clientes, da mesma maneira que a *accountability*² para representantes eleitos pelos

² *Accountability* é um conceito de ética e de governança com vários significados. Neste caso tem significado de prestação de contas.

cidadãos, é mais importante do que o controle dos clientes. Isso é a principal causa de confusões conceituais, porque cria uma espécie de *accountability* dual, baseada na idéia de que os usuários são, ao mesmo tempo, cidadãos e clientes. Na concepção dos autores, o conceito de cidadão como cliente permanece válido quando se trata da influência exercida sobre os resultados ou produtos concretos das atividades da administração pública, ou seja, seus serviços. Isso não exclui ou diminui a qualidade do cidadão, pois não incide sobre a formação de governo e a formulação de políticas públicas, que são aspectos relacionados à cidadania.

É importante notar que as definições de Osborne e Plastrik (1997 *apud* COUTINHO, 2000) não resolvem todo o problema. O conceito de cidadão-cliente ainda carrega princípios de mercado pouco adaptados ao setor público.

Como se sabe, o mercado valoriza o lucro e, por isso, acaba criando diferenças entre os clientes. Essas diferenciações entre clientes podem ocorrer com certa freqüência nos mais variados ramos do comércio, mas, no setor público, elas são inadmissíveis, pois a igualdade é um princípio essencial.

Coutinho (2000, p. 46) descreve que princípios como igualdade, transparência e legitimidade devem guiar sempre o desenvolvimento de quaisquer práticas administrativas. Por essas razões utilizam-se cada vez mais expressões como foco no cidadão, cidadão em primeiro lugar e administração voltada para o cidadão. O desenvolvimento conceitual dessa área leva à combinação de algumas práticas e conceitos do mercado com o princípio de cidadania. Nesse sentido, opta-se pelo termo cidadão, incluindo na sua definição todos aqueles que se beneficiam direta ou indiretamente por um serviço público.

Identifica-se, ainda, que a administração pública voltada para o cidadão, com foco para resultados, pode ser definida como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo aos anseios e necessidades de seus usuários. Demonstra, também, que a administração pública voltada para o cidadão é diferente da administração centrada no cliente. O cidadão podia ser ou não usuário de serviços públicos específicos, mas é parte de toda uma comunidade e, portanto, contribui e recebe benefícios da administração pública. Os cidadãos são também portadores de direitos e deveres e, ao contrário dos clientes do setor privado, freqüentemente não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público. Assim, funcionários públicos não atendem somente aos usuários diretos, mas preservam os direitos de

todos os cidadãos. Isso significa que eles equilibram os objetivos potencialmente conflituosos de satisfação dos usuários com a proteção dos interesses de toda a comunidade ou cidadãos de um país. Essa é a principal razão por que fornecer serviço de alta qualidade no setor público é mais difícil do que no ramo empresarial.

Existem vários autores e documentos que discutem os princípios, instrumentos e conceitos da nova administração pública voltada para o cidadão. Contudo, na visão de Coutinho, vale destacar alguns pressupostos-chave apresentados por Bertrand de Quatrebarbes (1996 *apud* COUTINHO, 2000) que, de certa maneira, resumem a mudança do modelo administrativo. Em primeiro lugar, a nova administração voltada para o cidadão admite as especificidades dos serviços públicos, como a participação, a influência do processo político, a legitimidade das decisões e a defesa do interesse público.

Em segundo lugar, a nova administração pública torna as obrigações e práticas das organizações balizadas por contratos, passando o cidadão usuário a ser a principal preocupação do Estado. Com a adoção da prática de utilização de contratos nos serviços públicos, a administração torna mais clara e precisa os critérios de gestão, passando a focar seus recursos humanos, financeiros e logísticos, para ações direcionadas às demandas dos cidadãos. Para Coutinho, essa é uma longa campanha de mudanças culturais importantes e requer uma ação coordenada, não podendo ficar centrada apenas em iniciativas individuais.

Considera-se, ainda, outro pressuposto da administração pública voltada para o cidadão, a criação de condições e instrumentos de gestão necessários à mudança. Instrumentos de troca de experiências, de difusão da informação, de evolução cultural e de capacitação, entre outros, são fundamentais para pôr em prática os conceitos adotados pelo novo modelo administrativo. As avaliações dos resultados, dos processos e da opinião do público também são imprescindíveis para saber se os serviços estão satisfazendo os usuários.

O quarto pressuposto da nova administração pública voltada para o cidadão destaca a necessidade de se manter uma comunicação direta, promover clareza, transparência de suas ações e envolvimento de todos os atores desse novo modelo, buscando comprometimento de todos em favor da melhoria da qualidade dos serviços e produtos do serviço público.

2.2 Qualidade como satisfação do cidadão-cliente

A busca pela qualidade no serviço público, em especial no Brasil, deu-se principalmente com a reforma gerencial iniciada em 1995, sendo nesse ano o marco da institucionalização desse trabalho que hoje está voltado completamente para atender as necessidades dos cidadãos.

Existem diferentes formas de definição do conceito de qualidade. Em seu trabalho Coutinho destaca os conceitos do autor Ruy Shiozawa.

Ruy Shiozawa (1993 *apud* COUTINHO, 2000) descreveu alguns componentes gerais do conceito de qualidade dentro da nova organização voltada para os clientes. Principalmente aplicados ao setor privado, esses componentes serviram como um ponto de partida para compreender a qualidade na administração pública voltada para o cidadão.

Nesse sentido, para o mercado, a qualidade baseada no usuário:

“(...) incorpora elementos subjetivos pautados na satisfação de preferências do consumidor. Na visão de Marketing é a combinação precisa (ponto ideal) dos atributos do produto que possibilitará a máxima satisfação de determinado consumidor. Na visão de administração da produção é a adequação para o uso. Produtos de alta qualidade são aqueles que satisfazem a maioria dos consumidores.” (SHIOZAWA, 1993 *apud* COUTINHO, 2000, p. 48).

Segundo Coutinho (2000, p. 48) o conceito de qualidade variou bastante ao longo da história da teoria administrativa. Do controle clássico de qualidade, como forma de detectar desajustes em especificações técnicas de um produto, passou-se a definir qualidade como o conjunto de características de um produto ou serviço que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente. Qualidade poderia ser minimamente definida como a maximização do sucesso do cliente. A adoção desse conceito significa, quanto à estruturação de um programa de qualidade, orientar todas as demais ações da empresa, internas ou externas, para a satisfação dos clientes.

Shiozawa (1993 *apud* COUTINHO, 2000) sintetiza as bases das estratégias de uma organização voltada ao atendimento do cliente em três categorias: qualidade como maximização do sucesso do cliente; atendimento ao cliente como diferencial competitivo; e tecnologia de informação gerando soluções.

A Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management — TQM*) inverte todos os conceitos tradicionais da administração. Nela, os clientes passam a ser as pessoas mais importantes para a organização. Só depois vêm os interesses dos que servem ao cliente e os da própria administração (OSBORNE; GALEBLER, 1994 *apud* COUTINHO, 2000). Além disso, a Administração da Qualidade Total enfatiza a constante mensuração e melhoria nos serviços prestados.

Esta idéia de qualidade tem sido incorporada à esfera pública, na qual o cidadão pode ser considerado como usuário, na medida em que é receptor da ação das organizações públicas. Assim, qualidade passa a significar a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, supondo ainda a redução dos custos e a melhora permanente dos processos de acordo com as exigências da sociedade.

Nesse pressuposto da qualidade supõe, portanto, maior eficácia e eficiência pela esfera pública. Isto é, que os serviços prestados ao público têm um impacto nas suas necessidades e expectativas, enquanto maximiza a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos.

Uma das principais conseqüências é a ampliação do conceito de cliente, considerando cidadão como um cliente que recebe serviços, ao mesmo tempo em que se concebe a organização como um sistema integrado de provedores e clientes internos. Além disso, como foi visto anteriormente, os cidadãos não perdem suas características de indivíduos politicamente responsáveis, participativos e parte integrante do setor público.

Por fim, Coutinho (2000) defende em sua obra, que os fundamentos da nova administração pública voltada para o cidadão mostram que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do usuário, então, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível, fazendo com que haja um diferencial qualitativo substancial, e, que para isso se tornar realidade, é preciso adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo de trabalho das organizações públicas.

Contudo, como medir a qualidade dos serviços prestados ao cliente-cidadão? Evidentemente a resposta está na satisfação dos mesmos. Cliente-cidadão satisfeito é o principal indicativo de boa qualidade nos serviços prestados pelas empresas e organizações. Quanto maior a satisfação do cliente-cidadão, melhor é a percepção da qualidade no atendimento e realização de suas expectativas quanto a

produtos e serviços recebidos. Portanto, passa a ser crucial a realização de pesquisas junto a essa clientela, para se obter informações a respeito de suas necessidades, bem como sobre formas de aprimorar o atendimento. No Brasil, essa iniciativa de realização desse tipo pesquisa é uma prática recente, mas que tem sido bastante difundida.

3 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - UMA TRAJETÓRIA CIDADÃ

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi criado pela Constituição Federal de 1988 e instalado no ano seguinte. Diante da grande repercussão de suas decisões e de sua importância no cenário jurídico brasileiro, é difícil crer que a instituição tenha apenas 21 anos de história. Na verdade, o STJ é fruto de uma gama de debates políticos e acadêmicos que permearam todo o século XX e tiveram como auge a Constituição Federal de 1988.

O STJ é descendente direto de uma outra instituição surgida há 60 anos: o Tribunal Federal de Recursos (TFR). Tal como o STJ, o TFR foi uma das grandes novidades de uma carta constitucional que surgia após um longo período de exceção democrática no país: o Estado Novo.

Com a deposição de Getúlio Vargas ao fim da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o Brasil elegeu um novo presidente, o general Eurico Gaspar Dutra, que chegou ao poder com a missão de outorgar uma nova Constituição. O TFR foi incluído na Carta Magna com a missão de funcionar como segunda instância da Justiça Federal. A nova Corte foi instalada no Rio de Janeiro, em 17 de maio de 1947.

Pouco mais de 20 anos após a instalação do TFR, o mundo jurídico brasileiro iniciou as discussões para tornar a corte mais atuante – principalmente em função da sobrecarga de julgamentos no Supremo Tribunal Federal (STF).

A primeira iniciativa legal no sentido de se criar uma nova corte partiu dos próprios magistrados do TFR. A instituição, em 1976, mandou a minuta de um projeto de lei ao Congresso para a instituição do Supremo Tribunal de Justiça, que seria a última instância das leis infraconstitucionais do país, deixando para o STF a prerrogativa exclusiva de controlar a constitucionalidade.

Somente no recente período de redemocratização, em 1985, a iniciativa ganhou força. Atentos à possibilidade de convocação de uma Assembleia Constituinte, os magistrados do TFR resolveram se mobilizar. No ano seguinte, com o início dos trabalhos da Assembleia, o TFR formou uma comissão de magistrados – capitaneada pelo ministro Antônio de Pádua Ribeiro – para atuar junto aos parlamentares.

O empenho dos magistrados resultou em uma verdadeira revolução no Judiciário a partir da promulgação da Constituição, em 5 de outubro de 1988. Símbolo mor dessa transformação foi a criação do STJ, última instância das leis infra-constitucionais tanto no âmbito da Justiça Federal como no da estadual.

O STJ começou a funcionar em abril de 1989 – ano em que julgou pouco mais de três mil processos. Em seus 21 anos de existência, o Tribunal ganhou uma nova sede em 1995 e viu seu número de julgados crescer quase exponencialmente. No total, o Tribunal já ultrapassa a casa dos 3 milhões de julgamentos ao longo de sua história.

O STJ é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

O STJ julga crimes comuns praticados por governadores dos estados e do Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça e de conselheiros dos tribunais de contas estaduais, dos membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do Trabalho.

Julga também habeas-corpus que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto em casos relativos à Justiça eleitoral. Pode apreciar ainda recursos contra habeas-corpus concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem como causas decididas nessas instâncias, sempre que envolverem lei federal.

Em 2005, como parte da reforma do Judiciário, o STJ assumiu também a competência para analisar a concessão de cartas rogatórias e processar e julgar a homologação de sentenças estrangeiras. Até então, a apreciação desses pedidos era feita no Supremo Tribunal Federal (STF).

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) é composto por, no mínimo, 33 ministros nomeados pelo presidente da República, após aprovação do Senado Federal. Essa composição é estabelecida pelo art. 104 da Constituição Federal,

segundo o qual o cargo deve ser preenchido por brasileiros com mais de 35 e menos de 65 anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada.

Também de acordo com a Constituição, um terço dos ministros do STJ deve ser escolhido entre juízes dos tribunais regionais federais, um terço entre os desembargadores dos tribunais de justiça dos estados e um terço, em partes iguais, entre os advogados e integrantes do Ministério Público.

A indicação dos nomes a serem escolhidos é feita pelo Plenário do STJ, em sistema de lista tríplice que apresenta os candidatos de acordo com a ordem decrescente dos votos obtidos em sessão pública do Tribunal. Em qualquer escolha, o representante deve ter mais de dez anos de efetiva atividade profissional.

Quatro ministros do STJ também integram a composição do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). O STJ indica dois membros efetivos e dois substitutos para o TSE, sendo um deles o corregedor-geral da Justiça Eleitoral.

O presidente do STJ também dirige o Conselho da Justiça Federal (CJF), órgão responsável por promover a integração das instituições que compõem a Justiça Federal. Além dele, outros sete ministros do STJ fazem parte do CJF, quatro na condição de efetivos e três na de suplentes. O vice-presidente do STJ ocupa também o cargo de vice no Conselho.³

3.1 O Superior Tribunal de Justiça e o foco no cliente/cidadão

O Superior Tribunal de Justiça tem buscado combater a morosidade e o acúmulo de processos, envidado esforços para uma prestação jurisdicional efetiva, que visa atender aos anseios do cidadão que cada vez mais clama por seus direitos.

Neste aspecto, para atender prontamente a esses anseios do cidadão é imprescindível oferecer uma justiça mais ágil e democrática. Para tanto, necessário se faz a união entre valores de celeridade, segurança jurídica, transparência e a gestão democrática.

Focado no cliente/cidadão, o Superior Tribunal de Justiça dedicou-se, no biênio 2008/2010, a racionalizar a gestão do Judiciário, buscando o aperfeiçoamento

³ Disponível em: http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=698. Acesso em: 30 set. 2010.

da legislação processual, mantendo a integridade da legislação federal, uniformizando as decisões judiciais e cumprindo sua missão institucional.

Conforme descrito no Plano de Gestão 2008/2010⁴, o sistema gerencial utilizado é o *Balanced Scorecard* – BSC⁵, que atua no alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de forma que as unidades atuem de maneira coordenada, com visão estratégica definida.

Por meio da monitoração dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de serem realizados ajustes na trajetória inicialmente proposta.

A monitoração do desempenho focalizará aspectos críticos, considerando as perspectivas seguintes:

- Sociedade - direcionamento das ações para atender as necessidades e expectativas dos usuários de serviços do STJ.
- Processos internos – priorização dos processos de trabalho relevantes e sensíveis, visando à melhoria constante.
- Aprendizado e Crescimento – promoção do desenvolvimento das pessoas, da infra-estrutura de recursos, da tecnologia e do conhecimento.
- Orçamento – destinação prioritária dos recursos orçamentários e financeiros para realização dos objetivos e ações estratégicas.

No Plano de Gestão 2008/2010, buscou-se, também, firmar seus valores institucionais que permeiam suas atividades e relações, interna e externamente:

- Autodesenvolvimento – Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.
- Comprometimento – Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.

⁴ Plano de Gestão 2008/2010. Aprovado pela Portaria nº 573/MP, de 22/12/2008.

⁵ Kaplan e Norton (1997), *Balanced Scorecard* – BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo.

- Cooperação – Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.
- Ética – Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
- Inovação – Propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.
- Orgulho institucional – Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.
- Presteza – Entregar resultados com rapidez e qualidade.
- Transparência – Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

Buscou-se, ainda, definir com clareza os objetivos estratégicos para o cumprimento da sua missão⁶ e o alcance da visão de futuro⁷:

- Oferecer serviços com qualidade – trabalhar com o foco no cidadão, executando as atividades com eficiência, eficácia e efetividade, buscando a melhoria contínua do desempenho.
- Ampliar a responsabilidade socioambiental – atuar para a garantia da cidadania e para a gestão ambiental, por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas eco-eficientes.
- Fortalecer as relações institucionais – manter e ampliar a convivência com outros órgãos, visando o aperfeiçoamento da legislação processual e a valorização das instâncias inferiores.
- Reduzir a entrada de processos recursais – atuar, perante tribunais de origem, para garantir uma diminuição da subida de recursos.
- Elevar a produção de julgados – aumentar o número de julgados do STJ para atender melhor à demanda da sociedade.
- Acelerar o trâmite processual – reduzir o tempo de tramitação dos processos no STJ.

⁶ Missão do STJ - Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva. Disponível em: http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=964

⁷ Visão de Futuro do STJ - Consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva. Disponível em: http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=964 Acesso em: 30 set. 2010.

- Contribuir para a modernização do judiciário – investir em novos conhecimentos e recursos tecnológicos e desenvolver ações conjuntas com outros órgãos e instituições, para a reforma, expansão e modernização do judiciário.
- Melhorar o clima organizacional – aumentar a satisfação dos servidores quanto à liderança, à motivação, ao aprendizado e desenvolvimento, à identidade com a organização e, ainda, quanto à estratégia e gestão.
- Desenvolver competências – qualificar servidores e gestores para melhor desempenho de suas atribuições, com vistas ao cumprimento das metas institucionais, e para assumirem encargos de maior complexidade e responsabilidade.
- Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros – garantir os recursos de custeio e investimento indispensáveis ao funcionamento do Tribunal e ao cumprimento de objetivos e metas estabelecidos observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública.

3.2 Resultados das ações com foco no cliente/cidadão

O Relatório de Gestão 2010⁸ – STJ trás os resultados alcançados em 2010, aqui descritos parcialmente, que foram agrupados por tema, e devem-se, em grande parte, ao comprometimento de todos, Magistrados e servidores, com o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro do Tribunal, permitindo ao STJ ser reconhecido como referência de gestão no Poder Judiciário, voltado para ações com foco no cliente/cidadão.

3.2.1 *Relacionamento com o cliente/cidadão*

Nesses resultados da perspectiva de relacionamento com o cliente/cidadão permitem que o STJ alinhe suas medidas essenciais de resultados

⁸ Relatório de Gestão 2010 – Disponível em:
https://intrasec.stj.jus.br/intranet_docs/unidades/planejamento_estrategico_edicao_pagina/Livro_Resultados_1semestre_2010_atualizado.pdf. Acesso em: 30 set. 2010.

relacionados – satisfação, dentre outros, que deixa clara a identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esse segmento.

A seguir são apresentados os resultados nesse seguimento:

- A satisfação da sociedade em relação aos serviços prestados pelo STJ alcançou um índice de 76%, desempenho medido por meio de 43.700 cidadãos que responderam à pesquisa disponibilizada no site do STJ na internet.
- De janeiro a maio de 2010, foram registradas 44.568.071 (quarenta e quatro milhões, quinhentos e sessenta e oito mil e setenta e uma) pesquisas de jurisprudência no portal do STJ. Foram atendidas, no mesmo período, mais 4.513 solicitações de Pesquisa de Jurisprudência.
- Foram atendidas demandas especiais sobre jurisprudência, com 11 temas variados relacionados à Lei 11.101/2005, que trata de recuperação judicial e extrajudicial e de falência, e ainda sobre o tema “Crimes de lavagem de dinheiro, bens e capitais – Pena de perdimento de bens”.
- O Portal do STJ obteve uma média de aproximadamente 36 milhões de acessos por mês, destacando-se os serviços: Pesquisa de Jurisprudência, Pesquisa Processual, Visualização de Processos e Notícias.
- Desde o início de 2010, várias atividades relacionadas ao Portal/STJ foram desenvolvidas com o objetivo de divulgar conteúdo institucional e promover a cidadania, como a criação da área “Transparência” em cumprimento à Resolução n. 102, do Conselho Nacional de Justiça, de 15 de dezembro de 2009, para a publicação de dados sobre recursos humanos e gestão financeira e orçamentária e, ainda, como a criação do site da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, disponível ao público no endereço www.enfam.stj.jus.br.
- Uma das principais inovações no primeiro semestre de 2010 foi a implantação do *Twitter* do STJ, rede social cujo fim é divulgar, em

tempo real, notícias sobre decisões, eventos e iniciativas institucionais, além de informações sobre a atuação dos ministros. Em apenas cinco meses, o canal foi assinado por mais de 8 mil usuários, o que contribuiu também para aumentar o número de visitas ao site do STJ, com muitos usuários sendo direcionados para o portal a partir das chamadas publicadas no *Twitter*.

- No Portal/STJ, a área “Notícias” está entre as quatro mais acessadas. Com um número em torno de um milhão de acessos, o noticiário é resultado da cobertura de todas as sessões de julgamento aqui realizadas, de eventos internos e externos e entrevistas, bem como é resultado do acompanhamento aos gabinetes dos ministros, entre outros.
- Foram produzidas e divulgadas 1.687 matérias jornalísticas de 4 de janeiro a 18 de junho, cifra que, projetada para dezembro, indica crescimento de 1/3 sobre o resultado de 2009. O número de acessos às notícias publicadas no Portal do STJ, nesse período, foi de 5,3 milhões.
- Merece destaque as séries especiais de notícias, como a veiculada durante a Semana do Meio Ambiente, em que as matérias jornalísticas produzidas atingiram mais de 50 mil acessos. As séries e as especiais de domingo apresentam matérias sobre a jurisprudência e os princípios que têm balizado as decisões do Tribunal, contribuindo para o trabalho dos operadores do Direito e cidadãos em geral.
- A Biblioteca Digital do STJ alcançou a 36ª posição no ranking mundial do *Consejo Superior de Investigaciones Científicas* (Espanha), em janeiro, feito inédito para uma instituição brasileira. Foram registrados mais de 1 milhão e seiscentos mil *downloads* no primeiro semestre de 2010.
- Foi implantado o Portal de Publicações Institucionais do STJ, para facilitar o controle e o acesso à informação, com disponibilização de 10 títulos de publicações em versão eletrônica, somando um total de 74 volumes.

3.2.2 Eficiência operacional

Os resultados da eficiência operacional demonstram onde as ações são focalizadas para a melhoria dos processos operacionais existentes, com vistas à entrega de serviços ou produtos de qualidade ao seu cliente/cidadão, conforme resultados abaixo:

- Em relação aos recursos repetitivos, regulamentados pela Lei n. 11.672, de 8 de maio de 2008, e pela Resolução/STJ n. 08 de 7 de agosto de 2008, foram lançados 469 processos afetados como paradigmas, dos quais 276 foram julgados, com mais de 150.000 acessos externos.
- Foram cumpridos 8.655 mandados, intimações, citações e alvarás de soltura no período de 1º janeiro a 18 de junho de 2010.
- Foram elaboradas 8 edições do Comparativo de Jurisprudência, que registraram 17 temas de interesse das Seções especializadas.
- Foi dado tratamento técnico e documentário à disponibilização de 33.855 acórdãos.
- Procedeu-se à elaboração de resumos individuais das teses discutidas em 110 acórdãos publicados em matéria ambiental, a fim de dar suporte ao lançamento do Portal Judicial Ambiental, objeto de acordo de cooperação técnica firmado entre o STJ e a Comissão de Direito Ambiental da União Internacional para a Conservação da Natureza.
- Foram implantados o processo eletrônico administrativo no Tribunal e o gerenciamento eletrônico de documentos (AGILIS/Fluxus), para modernizar os procedimentos e agilizar a tramitação do processo administrativo. Até o dia 28 de junho deste ano, foram autuados 6.070 processos virtuais e disponibilizados 80.273 documentos virtuais.
- Foram elaborados e divulgados, mensalmente, com reprodução de 50 exemplares, os boletins estatísticos, judicial e administrativo.
- Realizou-se auditoria interna para manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, certificado nas atividades de recebimento, processamento e solução de suporte em TI, com base na NBR-ISO 9001:2008.

3.2.3 Infraestrutura e tecnologia

Quanto aos resultados em infraestrutura e tecnologia, buscam modernizar os processos de trabalho do STJ e mantê-los sempre atualizados e com vistas a promover minimização das rotinas de trabalho com a maximização de seus resultados, tornado o Tribunal cada vez mais eficiente e eficaz em suas ações, buscando sempre a efetividade de seus serviços e produtos, com qualidade e com vista a proporcionar satisfação ao seu cliente/cidadão, conforme resultados abaixo:

- Alteração de 72 módulos do Sistema Integrado de Atividade Judicial para implantação do processo judicial 100 % eletrônico. Sistema de Gestão de Desempenho – com a finalidade de fornecer o suporte necessário ao processo de avaliação de desempenho dos servidores do STJ –, que substitui o antigo sistema com novas funcionalidades, como autoavaliação e avaliação de servidor do STJ requisitado por outro órgão.
- Sistema de Indisponibilidade de Aplicação, implantado para cumprir um dos requisitos da Lei n. 11.419/2006 (lei do processo eletrônico), apresentando na internet, para conhecimento do jurisdicionado, página com registros de ocorrências de indisponibilidade das aplicações utilizadas para o trâmite do processo eletrônico, como Petição Eletrônica, Visualização do Processo Eletrônico e Diário de Justiça Eletrônico.
- Sistema de Distribuição Automática, em substituição ao sistema implementado em 2001, para transformar esse procedimento em um serviço automático que realiza a distribuição assim que os processos são disponibilizados pela Secretaria Judiciária, em 6 horários a cada dia.
- Portal Infante-Juvenil - projeto em desenvolvimento, que visa ao público infantil de 8 a 12 anos, oferecendo jogos e brincadeiras on-line para introduzir os conceitos da Justiça.

- Comunicação Eletrônica, sistema em desenvolvimento para envio eletrônico de comunicações do STJ para o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDFT, substituindo a solução de telegrama via ECT, utilizada atualmente.
- Assinatura Eletrônica, sistema em desenvolvimento para utilização de forma centralizada do certificado digital dentro do Sistema Justiça, permitindo a assinatura com a tecnologia de qualquer documento gerado, como decisões, acórdãos, certidões de julgamento e telegramas.
- STJ Móvel - projeto em desenvolvimento que visa à concretização de várias soluções para aparelhos móveis, como o acesso direto ao processo eletrônico por advogados e a assinatura eletrônica de documentos pelos ministros e servidores autorizados.
- Projeto Rede Social, a fim de criar uma Rede Social Corporativa do STJ, a qual trará inúmeros benefícios à instituição sob o ponto de vista colaborativo e profissional, uma vez que promoverá o relacionamento entre pessoas que frequentam o mesmo ambiente físico e discutem diariamente temas comuns a todos.
- Implantação da rede sem fio em 100% dos prédios do STJ para ministros, servidores e advogados.
- A fim de garantir a eficiência tecnológica e viabilizar o desenvolvimento das atividades de forma mais rápida e segura, foram realizados investimentos para modernizar e suprir a necessidade de equipamentos, como a aquisição de notebooks, estações de trabalho, scanners, impressoras e segundo monitor para as unidades que atuam com o processo eletrônico, além de 25 unidades PDA Coletor de Dados para atender às rotinas de segurança.

3.2.4 Atuação institucional

Na atuação institucional, os resultados que ora são apresentados, refletem o envolvimento e empenho da Administração Superior do STJ, na busca de

parcerias que proporcionem intercâmbio de cooperação técnico-científica, que mantenha a instituição em constante acompanhamento e manutenção das melhores técnicas gerenciais e processuais para a formação e atualização de seus quadros funcionais, bem como dos Magistrados desta Corte.

A seguir, alguns desses resultados:

- Assinatura de acordo de cooperação técnica, em 2 de março de deste ano, entre o Tribunal de Contas da União e o Superior Tribunal de Justiça, com a intermediação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, para promover o intercâmbio de informações e a cooperação técnico-científica nas áreas de capacitação, gestão de pessoas e administração de recursos materiais, orçamentários, financeiros e patrimoniais.
- Elaboração e atualização de compilado que subsidiou a Comissão de Juristas, presidida pelo Ministro Luiz Fux, para a elaboração do anteprojeto do novo Código de Processo Civil. Em trabalho conjunto com a biblioteca do Senado Federal, esse compilado é atualizado periodicamente e encaminhado para inserção no sítio daquela Casa.
- Desenvolvimento de web site com domínio próprio para a Comissão Conjunta de Poderes Judiciários Europeus e Latino-Americanos, onde estão disponibilizadas as informações sobre a criação do organismo, agenda de reuniões, notícias e outros temas de interesse.

3.2.5 Alinhamento e integração

Semelhantes aos resultados de atuação institucional, o alinhamento e integração exercidos pelo STJ, demonstram o seu envolvimento e esforço em firmar parcerias que proporcionem a desburocratização dos procedimentos internos e externos com a agilização de suas rotinas de julgamento, proporcionando, também, intercâmbio de cooperação técnico-científica e a busca e divulgação das melhores práticas em sua atuação jurisdicional.

Seguem alguns desses resultados:

- O STJ já está recebendo processos encaminhados de forma eletrônica dos tribunais regionais federais e de 25 tribunais de justiça, restando Minas Gerais e São Paulo. A integração eletrônica com o Supremo Tribunal Federal está implantada e, com o Conselho da Justiça Federal – CJF, o sistema aguarda apenas a operacionalização. A etapa seguinte a ser consolidada envolve as Procuradorias, a Advocacia-Geral da União, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, entre outros órgãos que desejam comunicar-se eletronicamente com o STJ, usufruindo dos benefícios do processo eletrônico.
- Assinatura, em 8 de abril de 2010, de termo de cooperação técnica entre o Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça, para a adesão deste ao Canal Digital da TV Justiça.
- Assinatura de acordos de cooperação técnica com o Conselho da Justiça Federal e a Caixa Econômica Federal para prestação de serviços de Certificação Digital da AC/JUS no âmbito do STJ, do CJF e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

3.2.6 *Gestão de pessoas*

Valorizar e capacitar o servidor, que representa a ligação mais estreita do processo de construção coletiva da gestão pública gerencial focada para o cliente/cidadão, demonstrou-se como forma efetiva de realização e manutenção desse novo paradigma. Neste aspecto o STJ vem buscando valorizar o servidor estimulando sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético, visando o resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho.

Abaixo algumas realizações nesse sentido:

- Foram realizados 105 eventos de capacitação, sendo 35 externos, 45 internos e 25 pós-graduações concluídas, assegurando a realização de 12.775 horas de capacitação entre janeiro e junho de 2010.

- O Programa de Desenvolvimento Gerencial ofereceu 629 oportunidades de capacitação para mais de 60% dos gestores da Casa.
- O Programa de Ambientação do STJ recepcionou 67 novos servidores.
- Cento e vinte e quatro bolsas de pós-graduação (4 turmas fechadas) estão em andamento.
- Realizou-se a 1ª edição do Programa de Visitação Técnica “Conhecendo o STJ”, com a participação de 30 estudantes dos diversos estados brasileiros, selecionados dentro de um universo de 1.141.
- Foram concedidas 711 bolsas de estágio a estudantes beneficiados pelo Programa de Estágio Remunerado desde janeiro de 2010.
- Foram produzidas, no período de janeiro a maio de 2010, 627 notícias internas, que tiveram cerca de 290 mil acessos pela intranet.
- Foram divulgados na intranet dicas de segurança como forma de orientar os servidores e demais usuários do sistema do Tribunal sobre como proceder em diversas situações.
- Atividades voltadas à qualidade de vida dos servidores foram realizadas, em especial o evento de gerenciamento do estresse, o Programa “STJ Sem Tabaco”, o atendimento psicossocial prestado a 937 servidores e 180 visitas hospitalares, para prestar orientação, apoio e esclarecimento a servidores e dependentes em situação de internação.

3.2.7 Responsabilidade socioambiental

O STJ, orientado para uma administração pública gerencial, voltado para o cliente/cidadão, busca atender não só o seu cliente, aquele usuário que tem suas demandas e anseios diretamente atendidos pelo órgão, mas também ao cidadão que pode não ser usuários de seus serviços públicos específicos, mas são parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios de

ações voltadas para atendê-los, por parte do STJ, conforme se pode depreender dos resultados abaixo dispostos:

- Mais de 7.700 pessoas beneficiadas com as ações de cidadania promovidas pelo STJ, dentre elas: estudantes, idosos, voluntários, visitantes de modo geral e funcionários terceirizados.
- Apoio a sentenciados mediante o Projeto Liberdade Legal, desenvolvido em parceria com a Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso do Distrito Federal (Funap/DF).
- Parceria com a Associação de Centro de Treinamento e Educação Física Especial (CETEFE) para apoio de, aproximadamente, 240 profissionais com deficiência auditiva.
- Concessão de 10 bolsas de estágio a estudantes com deficiência (auditiva, física e visual) e a 7 estudantes oriundos do Sistema de Cotas para Negros da Fundação Universidade de Brasília.
- Implantação de diversas ações do Programa de Responsabilidade Socioambiental, após o qual foi apurada uma redução de 2% do consumo de água, energia, papel, combustível e telefone em relação a 2009. Dentre as ações implementadas estão: coleta seletiva de resíduos sólidos; sistemática de licitações sustentáveis; eficiência energética dos sistemas elétricos; Projeto de Conservação de Água; educação ambiental; adequação às recomendações do acordo firmado entre o STJ e o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P/MMA.
- Realização de solenidade de formatura pela conclusão do Ensino Médio para 55 alunos do Programa de Escolarização Supletiva do STJ – Telecurso 2000, firmado entre o STJ e o SESI.
- Implementação de pesquisa de opinião, em março de 2010, com a participação de 209 servidores e realização de 23 visitas a entidades assistenciais para o cadastramento de instituições a serem atendidas e

de *benchmarking*⁹ com o Programa Anjos do Amanhã, gerido pelo TJDF.

Nota-se, que os resultados acima apresentados, têm como referência a adoção de uma administração pública gerencial, com foco em resultados para o cliente/cidadão, onde tem se buscado eficiência operacional por uma constante modernização tecnológica; uma execução orçamentária eficiente, eficaz e efetiva, para o alcance de resultados que melhorem a atuação do desempenho do STJ, com a conseqüente melhoria para o cliente/cidadão.

São envidados esforços para a capacitação constante dos servidores, terceirizados e estagiários e diversas ações de cidadania e inclusão sócio-ambiental cujo foco, o objetivo maior, e aproximar o STJ da sociedade e atende-la com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade, criando-se e dando-se manutenção a laços de confiabilidade e respeito institucional.

No decorrer de 2010, o STJ segue no firme propósito de atender prontamente aos anseios do cliente/cidadão, combatendo a morosidade e oferecendo uma justiça mais ágil, célere e democrática ao alcance de todos. Nesse sentido, em consonância com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça para o Poder Judiciário Nacional, o STJ delineou novo plano estratégico, para um período de cinco anos, com vistas ao aperfeiçoamento da instituição e à efetividade da prestação jurisdicional.

Com este desafio, a perspectiva do STJ é progredir de um planejamento estratégico bianual para outro de longo prazo, minimizando efeitos de descontinuidade administrativa e colhendo frutos concretos no que diz respeito aos objetivos, premissas, requisitos e vontades das pessoas interessadas, especialmente do nosso jurisdicionado.

As ações de modernização foram buscadas com afinco, especialmente no que diz respeito à implantação do processo judicial eletrônico, com vistas à inclusão definitiva do STJ na era virtual, tendo sido alcançado grande êxito. As práticas gerenciais foram vivenciadas à luz da aprendizagem e da participação organizacional, visando à democratização e à humanização da força de trabalho do

⁹ *Benchmarking* – É um processo de comparação e utilização das melhores práticas de uma determinada empresa, instituições, órgão ou processo. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>. Acesso em 30 set. 2010.

Tribunal, com vistas à prestação de seus serviços ao cliente/cidadão de forma efetiva, buscando sempre a sua satisfação e confiança, por meio de oferta de produtos e serviços de qualidade.

CONCLUSÃO

Para Bresser-Pereira (1998) a visão do cidadão como um cliente significa apenas dedicar-lhe a atenção e o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, voltada para seu próprio poder. Assim, a orientação para o cliente constitui atender às suas necessidades e respeitá-lo, sem excluí-lo do seu direito de participar nas tomadas de decisão de políticas públicas. Dentro dessa expectativa, as organizações públicas modificam seu comportamento quando direcionam seus esforços para seus clientes. Elas se tornam mais eficientes e preocupadas com a qualidade dos serviços a serem entregues ao público, ao ponto de não somente satisfazer as expectativas dos clientes como também buscar superá-las.

Para Coutinho (2000) a administração pública voltada para o cidadão é diferente da administração centrada no cliente. Os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas fazem parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da administração pública. Os cidadãos são também portadores de direitos e deveres e, ao contrário dos clientes, do setor privado, freqüentemente não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público.

Coutinho (2000) faz a definição de qualidade como a maximização do sucesso no atendimento ao cliente quando suas necessidades são atendidas, portanto, o sucesso é atingido.

A rigor os padrões de bons serviços devem ser obtidos com os próprios usuários, verificando os seus anseios e necessidades. Portanto, passa ser estratégica a realização de pesquisas e ampla divulgação de seus resultados, visando à melhoria constante no fornecimento de produtos e serviços públicos ao cliente/cidadão.

Ante o exposto, este trabalho teve como objetivo demonstrar a evolução da administração pública e como o Superior Tribunal de Justiça, a partir de ações e programas com foco em resultados direcionados para o cliente/cidadão, tem se pautado por um modelo de administração pública gerencial, combatendo a

morosidade na sua prestação de serviços, buscando oferecer uma justiça célere e acessível a todos.

Para esse fim o STJ monitora o alinhamento de seus objetivos, metas e indicadores, por meio de ferramenta moderna de gerenciamento, utilizando o sistema gerencial *Balanced Scorecard*, que dentre outros atributos, possibilita esclarecer e obter consenso em relação à estratégia do STJ focada em resultados; alinhar as metas de suas unidades à estratégia do órgão; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas de suas ações, visando, prioritariamente, entregar a população produtos e serviços de qualidade, que façam frente às demandas que chegam a sua porta todos os dias, oriundas dos mais diversos segmentos da sociedade.

Reforça ainda, a vocação gerencial focada no cliente/cidadão do STJ, a clareza de definição, dentro do seu Plano de Gestão, de seus objetivos estratégicos tais como: oferecer serviços de qualidade; ampliar a responsabilidade socioambiental; fortalecer as relações institucionais; elevar a produção de julgados; acelerar o trâmite processual e contribuir para a modernização do judiciário, dentre outros.

A análise dos resultados divulgados no Relatório de Gestão 2010 nos fez avaliar que os serviços são prestados, focados no cliente/cidadão, com excelência, e demonstram a preocupação do STJ em sua inserção como referência dentro do seio da sociedade e na divulgação desses resultados de forma clara e transparente, tanto para seu público interno, quanto para população em geral.

Além disso, o STJ conta com programas e projetos institucionais, que visam aproximar, cada vez mais, o Tribunal da Cidadania da sociedade, tais como: O STJ Solidário, STJ Ambiental, Projeto Saber Universitário da Justiça, O Despertar Vocacional Jurídico, Museu-Escola, Sociedade para Todas as Idades, dentre outros, que merecem, num futuro próximo, estudos exclusivos sobre seus impactos na sociedade.

Vale ressaltar, que o STJ dispõe de vários canais de comunicação com a sociedade, tais como: Internet, intranet, TV Justiça, Rádio Justiça, Revista do Superior Tribunal de Justiça e outras publicações, que também poderão ser objeto de futuros estudos, que demonstre sua importância nas relações de divulgação e transparência dos atos e ações de uma instituição de vanguarda, focada em oferecer mais do que produtos e serviços descritos em sua obrigação institucional,

mas oferecê-los com qualidade, agilidade, presteza e segurança, tornado-se assim, um exemplo de modernas e melhores práticas gerenciais, que podem servir de modelo aos demais órgãos e entidades públicas do Brasil.

Ressalta-se, ainda, a necessidade constante de conscientização dos servidores públicos de todos os níveis da administração, quanto a seu papel de relevada importância, dentro dos modernos modelos de gestão, como elo principal de ligação entre as instituições e a sociedade, devendo sempre, acima de qualquer ideologia ou situação transitória adversa, buscar a excelência no cumprimento de seu dever, em resposta aos anseios e necessidades da sociedade, numa clara contrapartida por suas diversas formas de obrigações e contribuições, pois de nada adiantará a modernidade de instrumentos e técnicas, se não houver a vontade e disposição de mudar.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça (STJ). **Uma Trajetória Cidadã**. Disponível em: http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=698. Acesso em: 30 set. 2010.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça (STJ). **Plano de Gestão Biênio 2008/2010**, 2ª Edição, Aprovado pela Portaria nº 573/MP, de 22/12/2008.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça (STJ). **Relatório de Gestão 2010**, Disponível em: https://intrasec.stj.jus.br/intranet_docs/unidades/planejamento_estrategico_edicao_pagina/Livro_Resultados_1semestre_2010_atualizado.pdf. Acesso em: 30 set. 2010.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. Brasília: ENAP, São Paulo Editora 34, 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**, Brasil: um Século de Transformações. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; Spink, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro – Editora FGV, Sétima edição, 2006.

CAVALCANTI, Bianor Scelza; Otero, Roberto Bevilacqua. "Novos Padrões Gerenciais no Setor Público, medidas do governo americano" **Textos para discussão n. 16**. ENAP 1997.

CONSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público** – Ano 51, n.3, Jul.-Set., 2000.

FERREIRA, Caio Márcio M. Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor – **Revista do Serviço Público** – Ano 47, Volume 120, n. 3, Set-Dez. 1996.

KAPLAN, Roberto S.; Norton, David P. **A Estratégia em Ação**, Balanced Scorecard, Rio de Janeiro, Campus, 1997.